



得到训练

提升职场软技能

《项目管理训练营》

第一讲 课程重点

项目管理软技能三原则：**人外有人、化虚为实和重建目标。**

【人】人外有人

- 项目中的角色都是真实的、具体的人，他们不会完全按照预设行动，而是被多种因素影响、被多种利益驱动、被多种障碍阻碍。我们要先替他思考，为他清障。

【资源】化虚为实

- 想要资源，就要先做事，你干得越多、越具体，资源才越会向你倾斜。我们要用实际行动，一步步将资源召唤出来。

【目标】重建目标

- 无论项目是成是败，我们都可以化劣势、短板为有利条件，增长自身能力，让自己变得更加强大。



得到训练

提升职场软技能

《项目管理训练营》

第二讲 课程重点

这一讲的主题是「共识目标」，解读了四个典型问题：

- 项目目标不清晰，怎么办？

【原则】化虚为实

【方法】从SMART原则里抽出两点：具体、可衡量；再进一步，可以设计一个检测点，进一步明确目标。

- 目标之外还有“隐藏目标”，怎么办？

【原则】人外有人

【方法】从“甲方”“组织”出发，结合时间、空间两个尺度，找准项目在其中的相对位置，明确项目的隐藏目标。

- 面对“既要又要还要”的目标，怎么办？

【原则】化虚为实

【方法】提前清晰，通过“情境清晰法”和“代价清晰法”，把虚的想法变成实物，给决策者提供思考工具。

- 项目成员之间目标不一致，怎么办？

【原则】重建目标

【方法】引入权威、荣耀和承诺三要素，借助会场“众人可见”的力量，把“我的目标”，一起调整成“我们的目标”，提升共识会效果。



得到训练
提升职场软技能

《项目管理训练营》

第三讲 课程重点

好计划要具备三个特征：**有重点、能共识、反脆弱**。

这一讲的主题是「制定计划」，解读了三个典型问题：

- **怎么做一份重点清晰的计划？**

【原则】重建目标

【认知】做计划不是上来就深入细节，而是明确做计划的“四梁八柱”。

【方法】计划三步法：终局预演、分解任务、设里程碑。

- **怎么和团队共识计划？**

【原则】人外有人

【认知】共识计划的关键是“透明”，让“透明化”本身成为方法。

【方法】通过开工会，把计划变实：意义变实、承诺变实、规矩变实。

- **怎么在计划阶段识别风险？**

【原则】化虚为实

【认知】比识别风险更重要的，是在计划阶段对恐慌脱敏。

【方法】通过“三点识别法”，把握识别风险的关键点；通过“事前验尸法”，训练心态，对恐慌脱敏；通过“找私教”，填补知识盲区，少走弯路。



得到训练
提升职场软技能

《项目管理训练营》

第四讲 课程重点

当需求频繁变更时，要从**真需求、可实现、有价值**三个维度，判断需求的本质。

这一讲的主题是「管理需求」，解读了三个典型问题：

- **客户没有想清楚就频繁变更需求，怎么办？**

【原则】化虚为实

【认知】当客户没想清楚时，要研判这些变来变去的需求，到底是不是客户的真需求。

【方法】需求挖掘的四种方法：找对标、找场景、找内线、给样本。

- **客户提了一个非常不合理的需求，怎么办？**

【原则】化虚为实

【认知】客户不是“不讲道理”，而是意识不到新需求背后到底有多少成本。

【方法】通过“代价清晰法”，让对方看到隐藏代价，重新做出取舍。一是签合同，提前约束变更，管控需求。二是用“隐藏报价单”，提前盘点，把需求可视化。

- **资源有限，无法完成客户的新需求，怎么办？**

【原则】重建目标

【认知】把每一次对方提出的变化，当成是自己扩展权利的机会。

【方法】资源置换：用承诺换资源、用投入换资源、用服务换资源、用资源换机会。